

Onderzoek naar BPM-initiatieven in Nederland

Traditionele organisatie-inri

Dit voorjaar is door BPM-Forum en BIM Media een onderzoek gehouden naar het gebruik van Business Process Management binnen Nederlandse organisaties. Het blijkt dat een afdelingsgeoriënteerde organisatie-inrichting en een beperkte visie van het management belangrijke struikelblokken zijn. Een overzicht van de belangrijkste resultaten.

135 mensen hebben aan het onderzoek meegewerkt. Zij vormen een brede vertegenwoordiging van de divers sectoren in het Nederlandse bedrijfsleven en de overheid. De drie grootste sectoren waaruit respondenten hebben deelgenomen zijn de zakelijke dienstverlening (33%), financiële instellingen (14%) en de rijksoverheid (14%). De deelnemers aan het onderzoek hebben vanuit hun perspectief aangegeven in hoeverre aspecten zoals procesbewustzijn, aanwezigheid van procesbeschrijvingen, meten, sturen en verbeteren van processen en de mate van gebruik van IT middelen binnen hun organisatie aan de orde zijn.

Onder de maat

De respondenten beoordelen het procesbewustzijn en de mate waarin strategie, doelstellingen en processen op elkaar zijn afgestemd als goed. Ook zijn de deelnemers van mening dat het

management inzicht heeft in en grip op de processen binnen de organisatie. Alleen waar het gaat om de acceptatie en adoptie van procesveranderingen reageerden de deelnemers minder positief (gemiddeld 2,8 op een schaal van 5). De meeste organisaties hebben procesbeschrijvingen en hebben tevens de rollen, taken en verantwoordelijkheden van medewerkers in kaart gebracht. Ook is helder welke externe stakeholders er zijn en hoe deze interacteren met de processen. Waar het gaat om het meten van en sturen op processen blijkt dat er nog veel is te winnen. Key performance indicatoren zijn bij veel organisaties niet of slechts ten dele geformuleerd en evaluatie en bijsturing blijven dan ook vaak achterwege. Wel

worden steeds vaker procesverantwoordelijken toegevoegd binnen organisaties. Deze beschikken dan echter niet over de benodigde (management)informatie om de processen te sturen.

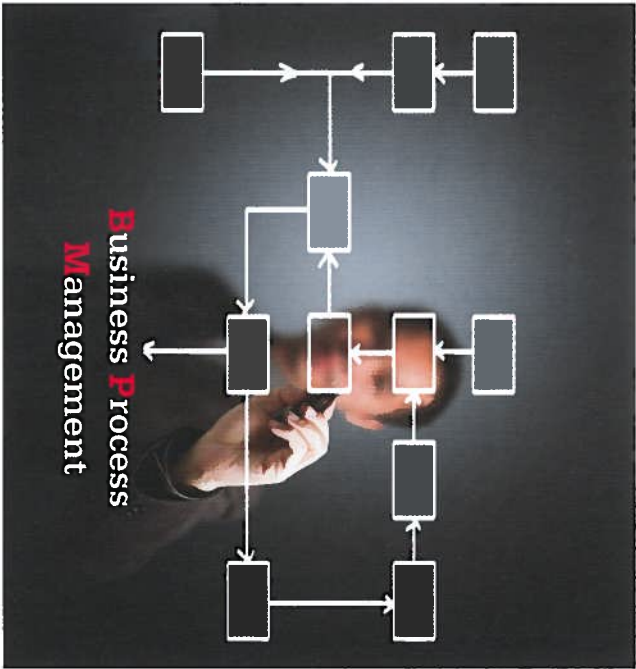
Antwoordmogelijkheid	Aantal respondenten	Percentage
De cultuur is nog teveel afdelingsgeoriënteerd	83	60%
BPM wordt teveel gezien als een IT-onderwerp	49	36%
De voordelen van BPM worden niet gezien door het management	34	25%
Ons IT-landschap kan niet snel genoeg worden aangepast om wijzigingen en verbeteringen in processen te ondersteunen	33	24%
De macht van lijnmanagers versus procesmanagers is onvoldoende uitgewerkt	32	23%
We beschikken over onvoldoende mensen met de juiste BPM-competenties	30	22%

Tabel 1. Wat zijn de drie belangrijkste barrières die u tegen bent gekomen bij BPM-initiatieven? (we noemen hier de zes meest genoemde)

Antwoordmogelijkheid	Aantal respondenten	Percentage
Cultuur: de organisatorische cultuurverandering naar een procesgeoriënteerde organisatie	78	57%
Leiderschap, managementcommitment	57	41%
Communicatie: het gebruik van heldere communicatiekanalen bij het uitvoeren van BPM-initiatieven	57	41%
Procesmanagement: het hebben van een proceseigenaar voor het onderhouden en controleren van processen	46	33%
De mate waarin medewerkers die deelnemen in processen worden betrokken	40	29%
Mensen: het inzetten van de juiste getrainde mensen met de benodigde kennis over procesverbetering	36	26%
Strategisch uitlijnen: de organisatorische doelen en strategie uitlijnen met BPM-initiatieven	33	24%

Tabel 2. Wat zijn volgens u de drie belangrijkste kritische succesfactoren bij uw BPM-initiatieven? (we noemen hier de zeven meestgenoemde)

ching drempel voor BPM



een belangrijke rol weggelegd voor het management, maar zoals blijkt uit ons onderzoek is het vaak hetzelfde management dat de voordelen van BPM voor de bedrijfsvoering niet ziet. Als BPM al op de agenda van de organisatie staat, dan is het meestal vanuit een IT-perspectief en daarmee blijft de scope (en dus ook de voordelen) te beperkt.

Wij te als organisatie een succesvol BPM-initiatief? Besef dan dat er een cultuurverandering dient plaats te vinden naar een procesgeoriënteerde organisatie. Dit is dan ook de meest genoemde kritische succesfactor (zie figuur 2). Bij een cultuurverandering is het cruciaal dat het management duidelijk achter de veranderingen staat en leiderschap toont. De top van de organisatie zal het goede voorbeeld moeten geven en dient de benodigde middelen vrij te maken. Daartoe is het belangrijk dat men besef dat een overgang naar een procesgeoriënteerde organisatie een traject van lange adem is. Dit wordt nog wel eens vergeten. Gedurende deze hele periode is communicatie belangrijk. Het moet voor de gehele organisatie duidelijk zijn wat de doelen van het invoeren van BPM zijn. Daarom moet er helder en transparant gecommuniceerd worden over het belang van BPM. Hiervoor zullen verschillende kanalen gebruikt moeten worden zodat alle medewerkers in de organisatie bereikt worden.

Een laatste succesfactor die wij hier willen noemen, is het benoemen van proceseigenaren. Een proceseigenaar is verantwoordelijk voor één of meerdere processen en zorgt ervoor dat deze goed lopen. Een proceseigenaar moet voorzien worden van goede informatie over het proces en de bereikbaarheid hebben om processen (activiteiten, rollen, ondersteunende systemen) aan te passen als dit verbeteringen oplevert. Veelal zal dit betekenen dat een proceseigenaar iemand is uit het lijnmanagement.

Leerpunten

Op basis van dit onderzoek is een aantal leerpunten te formuleren. Veruit de belangrijkste is dat organisaties moeten beseffen dat BPM niet een eenmalig (IT-)project is maar dat het gaat om een andere inrichting van de organisatie. Hiervoor zal vooral de heersende managementcultuur doorbroken moeten worden. In verlengde hiervan is de communicatie over het doel van BPM en het begripkader zoals dat door de organisatie wordt gehanteerd erg belangrijk. Als laatste is het aan te raden dat het delen van kennis omtrent BPM binnen de organisatie gefaciliteerd wordt. Bijvoorbeeld door middel van een interne procescommunity of BPM Center of Excellence. Maak mensen dus niet alleen bewust van het concept BPM en de terminologie, maar laat ook weten waar ze kennis hierover binnen de organisatie kunnen vinden en zorg dat mensen samenwerken.

Start u binnenkort een BPM-initiatief? Of lopen er al initiatieven binnen uw organisatie? Neem dan de bovenstaande leerpunten ter harte en de kans op succes zal zeker toenemen!

Pascal Ravesteijn, lector Procesinnovatie en Informatiesystemen, Hogeschool Utrecht en besuurslid BPM-Forum